Rassegna stampa

# Dal Business Model Canvas al Business Plan.

# L’innovazione come driver per il successo aziendale.

**Autore:** la redazione
**Data:** 14 aprile 2018
**Fonte:** JEME Bocconi

Negli ultimi due decenni, quasi tutti i settori del mercato hanno affrontato grandi cambiamenti strutturali, dovuti al progresso tecnologico che ha dovuto affrontare la bolla dotcom del 2000 e la più recente crisi finanziaria mondiale. L’economia e, soprattutto le aziende, stanno riconoscendo nell’innovazione uno dei fondamentali driver di successo nel lungo termine, in qualsiasi settore. Soprattutto nel 2016, con la globalizzazione, l’internazionalizzazione dei processi, la velocità delle comunicazioni e l’uniformazione delle preferenze, quasi ogni azienda sta sperimentando la precarietà e la fragilità della propria forza competitiva nel settore di appartenenza. Questa incertezza necessita la ricerca di nuove soluzioni.

L’innovazione è fortemente sensibile ai mutamenti economici. Viene perseguita nei periodi di crescita e temuta nei periodi bui, per l’elevato livello di rischio. È certamente ritenuta un driver fondamentale per lo sviluppo, l’aumento delle performance e la reputazione aziendale.

Come sottolineato da W. Chan Kim e Renée Mauborgne, autori di Blue Ocean Strategy, le aziende devono cercare di uscire e scappare dall’oceano “rosso” della competizione spietata e “nuotare in un oceano blu”, trovando e implementando quelle condizioni, comportamenti e strategie che lo rendono possibile. L’innovazione può salvare le imprese da una corsa spietata all’interno del mare della concorrenza, trovando nuove modalità di fare business e di approcciare i clienti. Anche se non vengono presentati dati sul tasso di successo delle iniziative legate agli oceani blu o a quelli rossi, lo scarto complessivo di performance tra i due gruppi è notevole: considerando l’impatto sul fatturato, le iniziative rientranti nel precedente ambito competitivo impattano al 39%, mentre le iniziative negli oceani blu, cioè quelli nuovi ed innovativi, al 61%.

Secondo Schumpeter, uno dei maggiori economisti europei, si possono distinguere due diversi tipi di innovazione: la creative destruction, una situazione dove le innovazioni sono introdotte nell’azienda in modo sporadico, e la creative accumulation, situazione nella quale i brevetti vengono introdotti da aziende che innovano sistematicamente. La creative accumulation permette alle aziende di rispondere meglio ai periodi di stress, oltre che ad avere performance più elevate, declinate in quota di mercato, redditività e utili azionari. Questo risultato conferma che la pura innovazione una-tantum, operata dalle aziende che rientrano nello scenario della creative destruction, non permette la sopravvivenza competitiva e reddituale.

Quando le aziende si adoperano per incrementare i propri sforzi innovativi, iniziano sempre con lo stesso assunto: “Abbiamo bisogno di più idee”. Allora si sente il bisogno di pensare necessariamente outside the box per arrivare a sviluppare nuovi prodotti o processi. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, l’innovazione non è trattenuta dalla mancanza di idee, ma dall’incapacità di notare le buone idee già esistenti. “It’s not an idea problem; it’s a recognition problem.” : così viene riassunto questo concetto nell’articolo di David Burkus (2013).

Dunque, se non sono le idee a mancare, qual è il fattore, o fattori, fondamentali all’interno delle aziende per favorire la nascita, lo sviluppo e il successo di un’innovazione? La risposta sta nel binomio persone e cultura aziendale, come confermato dal 94% dei senior executives intervistati durante una ricerca commissionata da McKinsey&Co. Le strutture remunerative e i processi formalizzati non sono gli unici determinanti del successo: essi favoriscono lo sviluppo dei nuovi prodotti, ma sono la base su cui costruire la cultura aziendale.

La passione e la motivazione devono partire dai vertici aziendali: il CEO deve essere di esempio per tutta l'azienda. In un paragrafo tratto dal libro di Kuczmarski, l'autore definisce la ricetta per l'innovazione di successo:

*Start with a CEO who believes in, conveys optimism about, and consistently commits resources to innovation. Add a new product strategy and technology portfolio. Develop and activate a consumer-driven development process. Next, mix in several dedicated and upbeat teams of multi- functional members. Motivate them with a reward structure based on performance. Add a set of values and norms for the organization to believe in and act on.*
*Simmer for approximately five years. Be sure to convey passion and stir regularly. Watch carefully that the innovation mix doesn't burn and keep the heat regulated. Make sure you've already started a new batch before removing the first one from the stove. Assess success by using a previously developed measurement system. Serves thousands of shareholders, employees, and customers.*

Questa ricetta cita e sottolinea l'importanza della cultura organizzativa e delle persone, due aspetti della vita aziendale curati in particolare modo all'interno di aziende come Apple, Google e Facebook, dove la struttura lavorativa è libera da regole complesse e sistemi rigidi, antiquati. E' l'ambiente lavorativo a facilitare anche lo sviluppo di una cultura di condivisione ed apertura mentale, portando le aziende, ma soprattutto le persone, ad essere le prime sostenitrici e promotrici dell'innovazione. Josef Nierling, in un recente intervista, sostiene che la vera innovazione è spesso proprio il modello di business, con il quale si intende anche la visione del mercato e la capacità dei manager e dirigenti di essere estranei ai propri limiti. La troppa coerenza diventa accecante e rischia di rendere schiavi di una visione predeterminata: per questo motivo l'azienda deve ritrovare in sé le fondamenta necessarie per essere sempre il continua evoluzione. Senza di esse, diventa difficile sciogliere il dilemma dell'innovatore: Amazon, nato per la vendita online di libri, non ha esitato a creare Kindle, un sistema di e-book che è la nemesi del business della vendita di libri tradizionali. “Cannibalizzare se stessi per impedire ad altri di cannibalizzarti”.

TORNA AL SOMMARIO